

# GESTÃO FAMILIAR VERSUS GESTÃO PROFISSIONAL: REFLEXÃO SOBRE A QUESTÃO DA TECNOLOGIA

**Ms. Helena Charko Ribeiro** (Mestranda em Turismo - UCS; Especialista em Produção e Gestão da Empresa Turística/PUCRS; Bacharel em Turismo/PUCRS.)

**Dr. Carlos Honorato Schuch Santos** (Dr. em Engenharia da Produção - UFSC/SC; Me. Em Administração de Empresas/UFRGS; Especialista em Engenharia Civil; Especialista em Metodologia do Ensino Superior/Fac. Canoenses; Graduações: Economia; História; Administração de Empresas e Engenharia Civil.)

**RESUMO:** Neste artigo é feita uma reflexão sobre a influência das inovações tecnológicas nas operações de serviços no segmento hoteleiro, e a sua relação com a gestão profissional e a gestão familiar de hotéis. Outro aspecto analisado foi como as organizações vêm a inovação tecnológica e quais os procedimentos adotados pelas redes internacionais e pelos hotéis de gestão familiar.

**PALAVRA-CHAVE:** turismo e hotelaria; inovação tecnológica na hotelaria; gestão hoteleira.

## **Introdução**

A indústria da hospitalidade tem se preocupado crescentemente com a implantação de serviços que incorporam os avanços da tecnologia. Além disto, preocupa-se também com a gestão de pessoas (treinamento dos seus recursos humanos em todas as funções desempenhadas) e com as adaptações administrativas para garantir competitividade no meio ambiente em que as organizações estão inseridas.

A tecnologia está proporcionando às organizações de hospedagem a capacidade de rastrear as preferências de seus clientes. Isso, no turismo tem sido muito importante, uma vez que a atividade é tão dinâmica quanto a tecnologia (POWER e BARROWS, 2004, p. 190). Beni (2003, p. 42) afirma que a inovação no turismo é influenciada, na realidade, por domínios mais amplos que vão desde inovações tecnológicas, comerciais, organizacionais até sociais. Guerrier (2000, p. 53), apresenta uma previsão da força de trabalho que opera os serviços de turismo. Para a autora:

...a estimativa apresentada pela Organização Mundial do Turismo (OMT), 229 milhões de pessoas, ou 10% da força de trabalho global, trabalhava na indústria da hospitalidade e do turismo em 1996; em 2006, o Conselho Mundial de Viagens e Turismo estima que o número de empregos terá aumentado para 365 milhões (Associação Britânica da Hospitalidade - BHA, 1998).

Gee e Fayos-Solá (2003, p. 70), comentam que a hotelaria foi muito criticada por ficar atrás de outros setores na utilização de tecnologia. Na década de 1990, no entanto, o setor hoteleiro adotou avanços tecnológicos em ritmo acelerado, liderado pelas grandes redes.

A exemplo disso, o Sr. Fraser Hickox - gerente geral de pesquisa e tecnologia do Península Hotel Group - (Powers e Barrows, 2004, p. 190), observou que a informação tecnológica conhecida hoje representa menos de 20% do que será o volume de conhecimento e capacidade daqui a 10 anos. Enfatiza, no entanto, que o setor hoteleiro é, predominantemente, um negócio que envolve pessoas. Diante disto, a tecnologia apresenta grandes oportunidades, mas não pode substituir o serviço prestado pelos funcionários.

Chon e Sparrowe (2003, p. 320), por outro lado, fazem referência a evolução da tecnologia de hoje. Para eles, algumas podem tornar-se obsoletas em pouco tempo, mas, outras inovações terão cada vez mais importância. Exemplificando, destacam algumas inovações tecnológicas que estão influenciando diretamente as operações dos serviços de hospitalidade. São elas: a) robôs; b) sistemas de cobrança de chamadas telefônicas; c) sistemas de segurança; d) videoconferências portáteis; e e) entretenimento virtual. De todas elas, a “virtual” é, sem dúvida, a que tem alterado mais profundamente as operações de serviço na hospitalidade.

A hospitalidade é uma atividade muito antiga. Não é fruto de novas tecnologias, mas é fortemente influenciada por elas e, especialmente, pelo novo “mundo virtual”. Isto porque as inovações virtuais estão gerando modificações na forma como os serviços são oferecidos e realizados. A integração de hotéis na rede virtual, por exemplo, está conectando as organizações diretamente com os seus hóspedes potenciais o que faz com que estas organizações possam conhecer melhor seus hóspedes e estes, ao mesmo tempo, podem conhecer melhor o hotel. Conseqüência direta deste aprofundamento de conhecimento, que pode acontecer tanto antes como durante e depois do serviço prestado, é a capacidade que a organização tem de configurar mais adequadamente o seu serviço ao seu hóspede preferencial.

### **História e Hospitalidade**

A palavra hospitalidade deriva de *hospice* (asilo, albergue), uma antiga palavra francesa que significa “dar ajuda/abrigo aos viajantes.”

O *hospice* mais famoso é o de Beaune, na região francesa da Borgonha, também conhecido como Hotel *Dieu* ou Casa de Deus. Foi fundada em 1443 por Nicolas Rolin, Chanceler

da Borgonha, como uma casa de caridade, um abrigo para pobres. Nicolas Rolin foi um eficiente coletor de impostos de sua época. Este *hospice* da cidade de Beaune exibe uma arquitetura imponente sendo totalmente equipado para servir a seus hóspedes, como na época de sua fundação até os dias atuais ainda funciona como hospital.

A idéia de hospitalidade é tão antiga quanto a civilização. Existe desde o antigo costume de dividir o pão com um estranho de passagem. Hoje, está associada as complexas operações dos conglomerados de hospitalidade (WALKER, 2001, p.4).

Guerrier (2000, p. 55) vai além na história. Afirma que desde as primeiras sociedades desenvolveram-se regras e responsabilidades com relação às formas dos anfitriões oferecerem hospitalidade aos hóspedes, conforme indicam as citações da *Odisséia*, obra escrita no século VIII a. C.:

“Não é vontade de Deus que vocês se dirijam a seu navio e voltem as costas para a minha casa como se ela pertencesse a um mendigo andrajoso e não houvessem mantas e tapetes suficientes para que anfitrião e hóspede dormissem com conforto! Disponho de acomodações para todos; e juro que o filho de meu amigo *Odisseu* não se deitará para dormir no convés de seu navio enquanto eu aqui viver ou os filhos que sobreviverem a mim aqui estiverem para entreter todos os visitantes que chegarem à minha porta.”

(Nestor para o visitante Telêmaco)

O homem que vocês vêem é um desafortunado viajante que aqui veio dar e agora demanda nossos cuidados, uma vez que todos os estrangeiros e pedintes estão sob a proteção de Zeus, e a caridade que nos é tão banal pode ser preciso para outros. Aviem-se, meninas, ofereçam comida e bebida para o nosso hóspede e o banhem no rio em sítio protegido do vento.”

(Princesa Nausícaa sobre Odisseu, por ela encontrado despido na praia, como náufrago). (Ambas as citações são da *Odisséia*, de Homero).

A hospitalidade, desta forma, esteve sempre presente nas mais diferentes esferas da sociedade. Com o passar dos tempos e a evolução da civilização muitas modificações aconteceram para facilitar as operações de serviços na hospitalidade. Os hotéis antigos foram acrescentando inovações ao longo dos tempos devido a própria exigência dos hóspedes e da evolução dos demais setores (transportes, alimentação, entretenimento, etc.) e com isto foram se modificando. Os lugares anteriormente utilizados apenas para um “breve descanso” deram lugar, com o passar dos tempos, a hotéis modernos e luxuosos com uma infra estrutura tecnológica avançada.

A hospitalidade, ao longo da história, foi conceituada de diferentes maneiras. Algumas de uma forma mais ampla e outras mais específicas, algumas focadas num produto e outras nas

empresas e nos seus processos geradores. Todas elas, no entanto, podem contribuir para o entendimento e da conceituação de hospitalidade. As contribuições mais conhecidas são as da “The Joint Hospitality Industry Congress - Assembléia Comum da Indústria da Hospitalidade - (*apud* Lashley e Morrison, 2004, p. 03) que define a hospitalidade, em seu relatório de 1966, como “a oferta de alimentos e/ou bebidas e/ou acomodação longe do lar”, a do “Higher Education Funding Council - England’s Hospitality Review Panel - HEFCE - Conselho de Financiamento da Educação Superior - Painel de Exame da Hospitalidade na Inglaterra - (*apud* Lashley e Morrison, 2004, p. 03) que define a hospitalidade como “ a oferta de alimento e/ou bebidas e/ou acomodação em um contexto de serviço” e a do “grupo de Nottingham (*apud* Lashley e Morrison, 2004, p. 04) define a hospitalidade como “uma troca contemporânea, idealizada para aumentar a reciprocidade (bem-estar) entre as partes envolvidas (hóspede e anfitrião), através da oferta de alimentos e/ou bebidas e/ou acomodação.”

Diante disto, entende-se que a hospitalidade é uma relação de dar-receber-retribuir, sendo uma troca entre duas partes, neste caso, hóspede e anfitrião.

### **Hotel e Hospitalidade**

Camargo ( 2004, p.40) observa que o termo hospitalidade, nos EUA, está associado exclusivamente a instituições, empresas e pessoas envolvidas na emissão e recepção das migrações. Em seu entendimento, Camargo (2004) define hospitalidade como “ o ato humano, exercido em contexto doméstico, público e profissional, de recepcionar, hospedar, alimentar e entreter pessoas temporariamente deslocadas de seu habitat natural.” (p. 52)

No contexto doméstico, segundo o autor, o ato de receber em casa é o mais típico da hospitalidade e o que envolve maior complexidade do ponto de vista de ritos e significados. No contexto público, a hospitalidade ocorre em função do direito de “ir-e-vir”. Uma cidade tem seus rituais de recepção, sendo a sinalização viária e o uso do solo os principais códigos. Uma cidade que pode “ser lida” rapidamente é mais acolhedora que uma cidade que se furta impiedosamente ao olhar e ao passeio do visitante. Os costumes e as tradições são elementos importantes dessa dimensão da hospitalidade. Por fim, a hospitalidade, no contexto comercial, implica resolver dentro das modernas estruturas comerciais, criadas em função do surgimento do turismo moderno e mais adequadas às designações habituais de hotelaria, as facilidades, o “bem receber”.

Para Beni (2004), a hospitalidade é “o entendimento que transcende a relação entre o

anfitrião e o hóspede, revelando transformações, virtudes e experiências memoráveis”. A hospitalidade implica práticas de sociabilidade, ajudas e serviços que facilitam o acesso e recursos locais e o engajamento de relações que vão além da interação imediata.

As noções de hospitalidade empregam-se em diferentes contextos. Desde a hospitalidade familiar, a da esfera do estado (pública) passando pela hospitalidade comercial, que escapa à regra da gratuidade e da reciprocidade, até um novo lugar urbano de hospitalidade.

A influência das inovações tecnológicas nas operações de serviços tem alterado significativamente as rotinas de trabalho em todos os seguimentos da indústria da hospitalidade, especialmente na hotelaria. As inovações tecnológicas, principalmente de redes hoteleiras internacionais, agilizaram as operações de serviços, facilitando controles administrativos, contábeis, de venda e de contato com o hóspede. No setor administrativo, as inovações tecnológicas estão sendo incorporadas por softwares e hardwares cada vez mais potentes e customizados. Chon e Sparrowe (2003, p. 316) afirmam que as inovações tecnológicas, nos estabelecimentos de hospedagem, estão criando uma maior integração entre os sistemas de administração, e oportunizando a implementação de diferentes serviços para os potenciais hóspedes através do uso da Internet.

Os hotéis de “gestão familiar”, diante deste quadro, estão sendo ameaçados em relação a sua permanência no mercado, pois apresentam menor velocidade de incorporação destas inovações. Para que estes estabelecimentos mantenham suas posições no mercado precisam investir. Para tanto, devem se adaptar às novas tecnologias, adquirir e instalar equipamentos tais como computadores, Internet, etc. Paralelamente, precisam, também, desenvolver treinamento para seus recursos humanos, administração e gerência. A “gestão hoteleira familiar”, em função da sua natureza, tem encontrado inúmeras dificuldades que interferem diretamente na questão das inovações tecnológicas e da hospitalidade, tais como: é difícil para um “gestor-fundador” admitir que seu tempo já passou e portanto existe necessidade de transição. Esta mudança não envolve somente a incorporação de inovações tecnológicas mas, principalmente, envolve modificação daquelas rotinas e procedimentos internos que tornaram a organização aquilo que ela é hoje. A questão que perpassa toda esta necessidade de mudança é que o que gerou sucesso no passado pode comprometer o futuro.

A questão da incorporação de inovações tecnológicas evidencia diferenças entre as

organizações de “gestão familiar” e as de gestão profissional, mais acentuadamente nas redes internacionais. As de “gestão familiar” normalmente não dispõem de recursos financeiros suficientes para a aquisição destas tecnologias bem como para o treinamento de seus funcionários. Paralelamente, muitas organizações de “gestão familiar” possuem grande resistência a mudanças, principalmente quando o sócio fundador “está no comando a muito tempo”, ou quando as gerações seguintes administram com pouco espírito empreendedor. As organizações de gestão profissional, por outro lado, são mais propensas a incorporação de tecnologia, pois “precisam mostrar serviço” para os proprietários-acionistas. A autorização do processo de “check-out” e a disponibilização da Internet para os hóspedes, são, por exemplo, serviços que incorporam tecnologia e podem contribuir muito não só para a eficiência do funcionamento como também do conforto do hóspede-usuário.

O impacto das novas tecnologias não se restringe ao hotel. Toda a cadeia turística pode se beneficiar dela e, a partir disto, alterar seus processos operativos. Uma das grandes transformações é, certamente, a do papel do agente de viagem. Com a Internet e a possibilidade de conexão direta do usuário do serviço turístico com as diferentes organizações da rede, o agente precisa deixar de ser o “vendedor de pacotes turísticos” para passar a ser um consultor.

Portanto, para competir no mercado com tantas inovações tecnológicas, o agente de viagens terá que se profissionalizar, munir-se de informações precisas e importantes, bem como adquirir conhecimentos sobre o mercado. Além disso, deve conhecer e saber interpretar os gostos e preferências dos turistas. O hotel, por outro lado, precisa entender este novo papel do agente de viagem e usá-lo, de forma eficaz, na formação da sua própria imagem, bem como usá-lo como seu sensor de mercado.

Na hotelaria, mais especificamente, de gestão profissional (redes internacionais) as inovações tecnológicas tem sido incorporadas com uma velocidade cada vez maior. Paralelamente estas inovações tem gerado apreensão em diferentes setores da hotelaria. Tanto as empresas hoteleiras como as companhias aéreas, por exemplo, no início, se sentiram fortemente ameaçadas pela tecnologia da videoconferência, temendo que ela pudesse reduzir o fluxo de executivos. Isto, no entanto, não se confirmou, pois da mesma forma que o cinema não acabou com o teatro e a televisão não terminou com o cinema e todos estes veículos de entretenimento encontraram o seu espaço, a videoconferência é uma tecnologia que não veio competir com as companhias hoteleiras - e sim complementá-las. Os hotéis, que por exemplo, ao invés de

competir contra a videoconferência, criam espaços arquitetônicos adequados para a sua utilização, conseguiram incrementos do fluxo de serviços oferecidos, pois alguns eventos se deslocam para os hotéis que dispõe de salas tecnologicamente preparadas para a videoconferência.

Em conseqüência disto, OHMAE (2001), referindo-se a esta nova realidade (o mundo virtual), deixa claro que, as inovações tecnológicas estão aí para auxiliar as organizações, independentemente do seu segmento de atuação. No caso da hospitalidade, esta tecnologia tem mostrado que estas organizações (hotelaria) podem e devem se adaptar a esta nova realidade, não havendo necessidade de “encerrar” suas atividades. Dessa forma, as inovações tecnológicas tem possibilitado que as organizações se tornem mais flexíveis e ágeis, podendo adaptar-se as novas tecnologias. Ohmae (2001) entende que as inovações tecnológicas poderão ampliar as atuações dessas organizações.

Diante destas reflexões, acredita-se que o setor da hospitalidade vem sendo fortemente transformado em função das inovações tecnológicas. Camargo (2004) neste mesmo sentido afirma que:

Entretenimento Virtual - do século XX aos dias atuais, iniciou-se e desenvolveu-se o entretenimento virtual: dos primeiros romances aos folhetins dos jornais, passando pelo rádio, pela televisão, pelos games, pela Internet, hoje o entretenimento virtual é o campo mais poderoso do lazer, do ponto de vista econômico. Envolve, aproximadamente, mais de 40% da atividade do tempo livre dos indivíduos. As aplicações do fato são relevantes para a hospitalidade em geral, na medida em que tanto profissionais do lazer urbano, como do turismo, da hospitalidade ou dos eventos lutam exatamente para tirar o indivíduo do casulo doméstico onde, em maior grau, este entretenimento midiático o prende.(66)

A gestão da hospitalidade deve continuar buscando parceria e adequação entre as novas tecnologias e os seus serviços. Só assim os hotéis conseguirão se manter ou conquistar as novas e emergentes fatias do mercado.

### **Conclusão**

As inovações tecnológicas devem ser usadas para ampliar as operações hoteleiras e, com o passar do tempo, de certa forma, tornaram-se uma necessidade. Estão revolucionando a indústria da hospitalidade e sua implantação está se tornando um desafio para os gestores, que precisam decidir o “quanto” e quando incorporá-la para manter suas competitividades.

Neste sentido, a tecnologia e a sua incorporação está criando um abismo entre os hotéis de gestão familiar e de gestão profissional, na medida em que estão sendo incorporadas com diferente intensidade e velocidade.

Uma das dificuldades dos hotéis de gestão familiar é a dificuldade financeira para aquisição de equipamentos de última geração. Isto, no entanto, não impede que se adaptem aos poucos e dessa forma mantendo-se no mercado.

As organizações de gestão profissional, por outro lado, adaptam-se mais rapidamente e incentivam o desenvolvimento de um volume maior de inovações tecnológicas, possibilitando a agilidade nas operações de serviços e disponibilizando os funcionários para a atividade de hospitalidade propriamente dita.

Usar adequadamente a tecnologia possível, desejada e disponível deve ser uma questão importante para a gestão tanto dos hotéis de gestão familiar como para os de gestão profissional. Só a partir disto os hotéis, sejam eles quais forem, podem definir os nichos mercadológicos que desejam atuar e assim se manter competitivos.

### **Referências Bibliográficas**

BENI, Mário Carlos. Globalização do turismo: megatendências do setor e a realidade brasileira. São Paulo: Aleph, 2003.

CAMARGO, Luíz Octávio de L. Hospitalidade. São Paulo: Aleph, 2004. 93 p. (Coleção ABC do Turismo).

CHON, Key-Sung (Kaye) e SPARROWE, Raymond T. Hospitalidade conceitos e aplicações. Tradução Ana Beatriz de Miranda e Silva Ferreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

GEE, Chuck Y., FAYOS-SOLÁ, Eduardo (orgs.). Turismo Internacional uma perspectiva global. Tradução Roberto Cataldo Costa. 2ª ed. Porto Alegre: Bookmann, 2003.

GUERRIER, Yvonne. Comportamento organizacional em hotéis e restaurantes, uma perspectiva internacional. Tradução Lenke Peres. 2ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

LASHLEY, Conrad, MORRISON, Alison (orgs.). Em busca da Hospitalidade perspectivas para um mundo globalizado. Tradução Carlos David Szlak. Barueri, SP:Manole, 2004.

OHMAE, Kenichi, O Continente Invisível. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

POWERS, Tom, BARROWS, Clayton W. Administração no setor de hospitalidade: turismo, hotelaria, restaurante. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2004.

WALKER, John R., Introdução à Hospitalidade. Tradução Élcio de Gusmão Verçosa Filho. 2ª ed.

Barueri, SP: Manole, 2002.